



diritto ed economia dell'impresa

Diretta da LUCIANO M. QUATTROCCHIO

1 - 2017

INTERVENTI di

*D. Ciravegna, M.C. Vietti, C. Sacchetto, M. Aioldi, A. Gianola, A. Frignani
L.M. Quattrocchio, B.M. Omegna, G.C. Dominici*

APPROFONDIMENTI di

L.M. Quattrocchio, F. Bellando, R. Bogoni, T.M. Francioso

SAGGI di

D. Ciravegna, L.M. Quattrocchio, V. Bellando, D. Zaniolo



G. Giappichelli Editore – Torino

Rivista telematica bimestrale 1 - 2017 • Iscrizione al R.O.C., n. 25223

ISSN 2499-3158



Diretta da LUCIANO M. QUATTROCCHIO

1 - 2017



G. Giappichelli Editore – Torino

Direttore responsabile: Luciano M. Quattrocchio

Direzione e Redazione:

www.dirittoeconomiaimpresa.it

© Copyright 2017 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISSN 2499-3158

Pubblicato nel mese di marzo 2017

Comitato di Direzione

Direttore: Luciano M. Quattrocchio.

Vice-Direttore: Monica Cugno.

Segretario: Maurizio Cavanna.

Consulente linguistico: Diana Fahey.

Comitato Scientifico

Presidente: Guido Bonfante.

Vice-Presidente: Giacomo Büchi.

Segretario: Giuseppe Vanz.

Sergio Foà, Aldo Frignani, Patrizia Grosso, Bruno Inzitari, Fiorella Lunardon, Giovanni Ossola, Alessandra Rossi.

Comitato di Redazione

Presidente: Carlo Majorino (Consigliere SAA).

Vice-Presidente: Francesco Cappello.

Segretario: Maria Maccarrone.

Fabrizio Bava, Cecilia Casalegno, Margherita Corrado, Anna Cugno, Alain Devalle, Paolo Fabris, Elena Gentile, Francesco Gerino, Guido Giovando, Mario Grandinetti, Valeria Miraglia, Bianca Maria Omegna, Elena Piccatti, Anna Maria Porporato, Michele Ricciardo Calderaro, Maurizio Riverditi, Fabrizia Santini, Alessandro Terzuolo, Andrea Trucano, Gabriele Varrasi, Barbara Veronese, Alessandro Vicini Ronchetti.

Collaboratori di Redazione

Alessandro Avataneo, Fabrizio Bava, Valentina Bellando, Francesco Cappello, Cecilia Casalegno, Giovanni Castellani, Maurizio Cavanna, Margherita Corrado, Chiara Crovini, Anna Cugno, Monica Cugno, Alain Devalle, Paolo Fabris, Elena Gentile, Francesco Gerino, Guido Giovando, Mario Grandinetti, Melchior E. Gromis Di Trana, Maria Maccarrone, Carlo Majorino, Cinzia Manassero, Valeria Miraglia, Roberta Monchiero, Luisa Nadile, Bianca Maria Omegna, Alessandro Pastore, Elena Piccatti, Anna Maria Porporato, G. Quaranta, Michele Ricciardo Calderaro, Maurizio Riverditi, Fabrizia Santini, Alessandro Terzuolo, B. Tessa, Andrea Trucano, Gabriele Varrasi, Barbara Veronese, Alessandro Vicini Tronchetti.

Indice

Interventi

Il processo di internazionalizzazione delle imprese: aspetti giuridici ed economici

D. CIRAVEGNA, L'economia mondiale, oggi	7
G. BÜCHI-C. CASALEGNO-M. CUGNO, L'internazionalizzazione dell'impresa: evoluzione dell'evidenza empirica e dei modelli interpretativi	11
M.C. VIETTI, Il sistema informativo di bilancio dei gruppi multinazionali	21
C. SACCHETTO, La fiscalità internazionale: profili evolutivi della disciplina	29
M. AIROLDI, Il diritto pubblico europeo e l'attività integrativa della giustizia comunitaria	40
A. GIANOLA, Il diritto internazionale privato delle imprese	49
A. FRIGNANI, Diritto societario europeo. Evoluzione e criticità	57
L.M. QUATTROCCHIO-B.M. OMEGNA, L'insolvenza transfrontaliera	71
G.C. DOMINICI, La proposta di direttiva europea sull'insolvenza	117

Approfondimenti

L.M. QUATTROCCHIO-F. BELLANDO, Continuità aziendale, crisi ed insolvenza, nella loro dimensione evolutiva e (spesso) degenerativa	128
R. BOGONI, Spunti sulla postergazione dei crediti nell'ambito dei "gruppi", tra norme e approdi giurisprudenziali	146
T.M. FRANCIOSO, L'omologazione del concordato preventivo. I rapporti tra concordato omologato ineseguito e successivo fallimento	162

Saggi

D. CIRAVEGNA, Unione europea: divario fra i principi e la gestione politica	176
L.M. QUATTROCCHIO-V. BELLANDO, L'attività di monitoraggio dei piani di risanamento	220
D. ZANIOLO, Usura bancaria e rispetto delle istruzioni della banca d'Italia. Nuovi orizzonti giurisprudenziali	251

L'attività di monitoraggio dei piani di risanamento

Luciano M. Quattrocchio-Valentina Bellando

SOMMARIO

1. Premessa. La tassonomia dei controlli. – 2. La tassonomia dei controlli. I nodi-radice e le loro declinazioni. – 2.1. Il nodo-radice giuridico e le sue declinazioni. – 2.1.1. La disciplina concorsuale di riferimento. – 2.1.2. La *compliance* normativa e regolamentare. – 2.2. Il nodo-radice tecnico e le sue declinazioni. – 2.3. Il nodo-radice economico e le sue declinazioni. – 2.3.1. Premessa. – 2.3.2. La verifica del quadro macro-economico, micro-economico e di settore. – 2.3.2.1. Eurostat. – 2.3.2.2. Ocse. – 2.3.2.3. Prometeia. – 2.3.2.4. *Datastream*. – 2.3.2.5. *Bloomberg*. – 2.3.3. L'analisi degli scostamenti (*variance analysis*). – 2.3.3.1. Premessa. Un modello quantitativo. – 2.3.3.2. L'analisi degli scostamenti. – 2.3.3.3. Le cause degli scostamenti. – 2.3.3.4. Gli scostamenti nei ricavi. – 2.3.3.5. Gli scostamenti nei costi variabili. – 2.3.3.6. Gli scostamenti nei costi fissi. – 3. I documenti di best practice. – 3.1. Il documento elaborato dall'Università degli Studi di Firenze. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. Assonime. "Linee-Guida per il finanziamento alle imprese in crisi. – 3.2. Il documento elaborato dall'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. "I Principi di Attestazione dei Piani di Risanamento". – 3.3. La *disclosure* di bilancio. Il documento elaborato dall'Organismo Italiano di Contabilità. Principio n. 6. "Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio". – 3.4. Il ruolo dell'organo di controllo. Il documento elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. "Norme di comportamento del collegio sindacale". Attività del collegio sindacale nella crisi di impresa. – 3.4.1. Premessa. – 3.4.2. Vigilanza del collegio sindacale in caso di adozione di un piano volto al risanamento *ex art. 67, comma 3, lett. d), l.f.* – 3.4.3. Vigilanza del collegio sindacale in caso di accordo di ristrutturazione dei debiti *ex art. 182-bis l.f.* – 3.4.4. Vigilanza del collegio in caso di concordato con continuità *ex art. 186-bis l.f.* – 4. Il Protocollo dei Controlli Periodici.

1. Premessa. La tassonomia dei controlli

La tassonomia (dal greco *taxis*, "ordinamento", e *nomos*, "norma" o "regola") è, nel suo significato più generale, la disciplina della classificazione.

In ambito matematico l'espressione "tassonomia" indica una struttura ad albero di categorie appartenenti a un dato gruppo di concetti. A capo della struttura c'è una categoria singola, il "nodo-radice", le cui proprietà si appli-

cano a tutte le altre categorie della gerarchia (sotto-categorie). I nodi sottostanti a tale radice costituiscono categorie più specifiche, le cui proprietà caratterizzano il relativo sottogruppo.

Come si avrà modo di constatare più avanti, esiste un ordine gerarchico – una tassonomia – dei controlli sull’esecuzione del piano, che procede dal generale al particolare, muovendo da tre principali “nodi-radice”: il primo giuridico, il secondo tecnico e il terzo economico.

La legge fallimentare riformata pone grande attenzione al tema del concreto e duraturo recupero, da parte dell’impresa in stato di crisi, di condizioni di stabile equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Trattasi di un equilibrio prospetticamente inteso che richiede notevole esperienza e robuste competenze in merito ai “nodi-radice” menzionati e di seguito inquadrati per sommi capi¹.

2. La tassonomia dei controlli. I nodi-radice e le loro declinazioni

2.1. Il nodo-radice giuridico e le sue declinazioni

2.1.1. La disciplina concorsuale di riferimento

Il nodo-radice giuridico è costituito dalla disciplina. Le principali norme di riferimento sono di seguito richiamate:

- l’art. 67, comma 3, lett. *d*), l.f., il quale disciplina i c.d. “Piani attestati”;
- l’art. 182-*bis* l.f., in tema di “Accordi di ristrutturazione dei debiti”;
- gli artt. 160 ss. l.f., i quali contengono la disciplina del “Concordato preventivo”;
- l’art. 186-*bis* l.f., che regola il cd. “Concordato preventivo con continuità aziendale”;
- l’art. 185 l.f., il quale contiene la disciplina dell’attività di monitoraggio del concordato preventivo;
- l’art. 186 l.f., che prevede le ipotesi di risoluzione del concordato preventivo.

La disposizione da ultimo citata, nel disciplinare l’ipotesi della risoluzione per inadempimento, richiama all’attenzione la circostanza che il piano posto alla base dei tre strumenti di soluzione negoziale della crisi d’impresa

¹ Per un approfondito esame delle questioni giuridiche sottese all’adempimento del concordato, si veda M. SCIUTO, “Adempimento” del concordato e programma societario, in *Impresa e mercato* a cura di V. Di Cataldo-V. Meli-R. Pennisi, Tomo III, Milano, 2013, 1481 ss.

poggia su una valutazione prognostica, che può essere sconfessata dalla dinamica reale dell'attività aziendale. Infatti, come è stato osservato:

• «... il piano deve apparire idoneo nel momento in cui viene formato; trattasi di una valutazione prognostica che può essere sconfessata dai fatti, ma che rileva secondo criteri oggettivi di analisi da parte del professionista attestatore»²;

• «risulta evidente che l'attestazione del professionista indipendente non equivalga alla garanzia che le iniziative elaborate dall'imprenditore in crisi siano poi compiutamente eseguite, né che le stesse si rivelino davvero idonee, ex post, a conseguire l'obiettivo del risanamento e, in parallelo, del regolare adempimento di tutte le obbligazioni discendenti dall'accordo»³;

• «il piano si configura come un atto dell'organo amministrativo, formalmente approvato ai sensi dell'art. 2381 co. 3 c.c., ed è specifico dovere degli amministratori delegati adeguare i comportamenti aziendali alle linee guida in esso riportate, così come è dovere dell'organo di controllo vigilare sul conforme comportamento degli amministratori. Nonostante il diligente operato degli amministratori, è però possibile che i risultati del piano non siano integralmente raggiunti o che la previsione di eventi futuri e incerti non trovi piena conferma negli accadimenti concreti. In considerazione degli importanti effetti che gli scostamenti dal piano possono produrre, è pertanto necessario che l'esecuzione del medesimo venga costantemente monitorata al fine di recepire tempestivamente eventuali difformità e di consentire all'impresa di porvi efficacemente rimedio, anche alla luce delle responsabilità che la prosecuzione nell'esecuzione di un piano non più idoneo al risanamento potrebbe comportare sia per la società debitrice, sia per gli amministratori»⁴.

Di qui, come si avrà modo di specificare meglio nel prosieguo, l'importanza dei meccanismi di verifica del rispetto del programma imprenditoriale oggetto di attestazione. Essi costituiscono, infatti, «il nesso tra il piano funzionale al risanamento e i relativi atti esecutivi ...»⁵.

²P.G. DEMARCHI, *I piani di risanamento ex art.67 Legge fallimentare – Tentativo di ricostruzione di un istituto a partire dai suoi effetti in caso di fallimento*, in www.ilcaso.it, 2010, 110.

³S. AMBROSINI-M. AIELLO, *I piani attestati di risanamento: questioni interpretative e profili applicativi*, in *Crisi d'Impresa e Fallimento*, 11 giugno 2014, 51.

⁴M. FABIANI-A. GUIOTTO, *Il ruolo del professionista nei risanamenti aziendali*, Torino, 2012, 110 ss.

⁵S. AMBROSINI-M. AIELLO, *I piani attestati di risanamento: questioni interpretative e profili applicativi*, in *Crisi d'Impresa e Fallimento*, 11 giugno 2014, 52.

2.1.2. La compliance normativa e regolamentare

Il nodo-radice giuridico si sviluppa in un'ampia articolazione di controlli di *assurance* che occorre attuare e che possono essere esemplificati come segue:

- verifica della validità di autorizzazioni o di concessioni necessarie per lo svolgimento dell'attività; presa d'atto di eventuali provvedimenti della pubblica amministrazione di accertamento e contestazione di infrazioni derivanti dal mancato rispetto delle condizioni e/o limitazioni previste dalle autorizzazioni o concessioni;
- verifica del rispetto di eventuali prescrizioni in materia ambientale da parte di pubbliche autorità; presa d'atto di eventuali provvedimenti della pubblica amministrazione, di accertamento e contestazione di infrazioni;
- verifica della corretta osservanza delle norme poste a presidio della salute e della sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro e del presidio del rischio di incidenti rilevanti;
- verifica della conformità dei principali contratti e delle loro clausole rispetto al piano;
- verifica della coerenza delle principali obbligazioni assunte dal debitore rispetto al piano e dell'eventuale esistenza di clausole contrattuali che possano impedire o influenzare l'esecuzione del piano;
- verifica del corretto funzionamento dell'organismo di vigilanza a presidio del modello di organizzazione, gestione e controllo, idoneo a prevenire la commissione dei reati presupposto, nonché della presenza di protocolli che prevedano un'adeguata informativa al personale;
- verifica della legittimità del ricorso a finanziamenti pubblici, anche di fonte comunitaria, alla luce di eventuali limitazioni derivanti dal piano;
- verifica della validità di titoli di proprietà intellettuale ed industriale, nonché di eventuali limitazioni al loro utilizzo;
- verifica del rispetto dei contratti collettivi nazionali e degli eventuali accordi integrativi aziendali; della presenza di vincoli derivanti da accordi sindacali aziendali ed individuali; del ricorso all'*outsourcing*; dell'utilizzo di eventuali ammortizzatori sociali e del rispetto delle condizioni normative;
- monitoraggio delle eventuali posizioni in contenzioso in essere o potenziali, di natura giuslavoristica, fiscale, contrattuale, ecc.;
- accertamento delle conseguenze di eventuali violazioni della normativa *antitrust*, anche nella prospettiva della continuità aziendale indiretta;
- verifica del rispetto della normativa antiriciclaggio;
- verifica del rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati personali.

2.2. Il nodo-radice tecnico e le sue declinazioni

Di seguito vengono elencati, a titolo meramente esemplificativo, le principali verifiche sul nodo-radice tecnico, che riguardano:

- le aree di *business*;
- le linee strategiche;
- il contesto tecnologico di riferimento;
- la coerenza esogena ed endogena del (residuo) piano industriale e la sua compatibilità con gli scenari tecnologici attuali e futuri.

I controlli sul nodo-radice tecnico potrebbero dispiegarsi, poi, nei seguenti, ulteriori controlli, relativi a:

- il grado di sfruttamento della capacità produttiva;
- la situazione degli impianti;
- i controlli periodici sui macchinari e sugli impianti esistenti;
- l'attività di manutenzione;
- i protocolli in materia di sicurezza del lavoro;
- i protocolli in materia di normativa antincendio;
- l'eventuale installazione di nuovi impianti o macchinari;
- il rilascio, da parte delle imprese incaricate, delle autorizzazioni ad operare;
- l'approvvigionamento delle materie prime e dei semilavorati;
- l'analisi dei prodotti attuali;
- le attività di ricerca e sviluppo;
- eventuali *claim* in materia di prodotti finiti o di installazione degli impianti.

2.3. Il nodo-radice economico e le sue declinazioni

2.3.1. Premessa

Il nodo-radice economico è costituito dalle grandezze macro-economiche e le sue declinazioni sono rappresentate dalle grandezze micro-economiche e di settore, nonché dagli *economic* dell'impresa che ha presentato il piano.

Occorre via via verificare la coerenza prospettica del quadro di riferimento con gli obiettivi di piano, attraverso l'esame delle informazioni e dei dati macroeconomici, microeconomici e di settore; è necessario, inoltre, svolgere un'accurata indagine degli eventuali scostamenti (*variance analysis*): ciò al fine di garantire una pronta reazione in caso di scostamenti attuali o prospettici o di semplici criticità o anomalie.

Gli scostamenti dal piano, rilevati in fase di monitoraggio, sono, infatti, per l'imprenditore un cruciale campanello di allarme circa l'efficacia del

processo di *turnaround* e per i terzi un elemento di verifica della perdurante sussistenza in capo al piano dei requisiti cui è subordinata l'esecuzione.

Un sistema di diagnosi tempestivo consente, pertanto, di assumere scelte consapevoli atte a favorire il risanamento dell'azienda, in una logica di creazione di valore di medio e lungo termine.

Al proposito, si richiamano – nel prosieguo – le principali fonti di riferimento per l'esame delle grandezze macro-economiche, micro-economiche e di settore; successivamente si dà conto delle tecniche di valutazione degli eventuali scostamenti negli *economic* d'impresa.

2.3.2. La verifica del quadro macro-economico, micro-economico e di settore

2.3.2.1. Eurostat⁶

L'Ufficio Statistico dell'Unione Europea (EUROSTAT) è una Direzione Generale della Commissione Europea che raccoglie ed elabora dati degli Stati europei a fini statistici, promuovendo il processo di armonizzazione della metodologia statistica tra gli stessi. La sua missione è quella di fornire all'Unione Europea un servizio informativo statistico di elevata qualità, con dati comparabili tra Paesi e Regioni.

Tra le sue attività principali rientra la definizione di dati macroeconomici che sostengono le decisioni della Banca Centrale Europea relative alle politiche monetarie per l'euro, nonché la raccolta di dati/classificazioni regionali come ad esempio la Nomenclatura delle Unità Territoriali Statistiche (o NUTS), che ha sostenuto la definizione delle politiche regionali europee e dei fondi strutturali.

L'Istituto coopera con altre Organizzazioni Internazionali, come le Nazioni Unite (ONU), l'OECD ed altri Paesi che non appartengono all'UE, nella definizione degli *standard* statistici internazionali. Importante è inoltre la sua attività di cooperazione per il miglioramento della capacità statistica dei Paesi candidati e di quelli in via di sviluppo del Mar Mediterraneo, dell'Africa, dei Caraibi e del Pacifico (ACP) e dell'America Latina e Asia (ALA).

2.3.2.2. Ocse⁷

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) o *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) e

⁶ I dati e le informazioni sono consultabili all'indirizzo: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁷ I dati e le informazioni sono consultabili all'indirizzo: http://www.oecd.org/home/0,3675,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) è un'organizzazione internazionale di studi economici per gli Stati membri, Paesi sviluppati aventi in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un'economia di mercato.

L'organizzazione svolge prevalentemente un ruolo di assemblea consultiva che consente un'occasione di confronto delle diverse esperienze politiche, per la risoluzione dei problemi comuni, l'identificazione di pratiche commerciali ed il coordinamento delle politiche locali ed internazionali degli stati membri.

2.3.2.3. *Prometeia*⁸

L'Associazione Prometeia è nata nel 1974, dall'idea del Prof. Beniamino ANDREATTA, quale ente senza fini di lucro.

Tale associazione elabora previsioni macroeconomiche a breve e medio termine sull'economia italiana e internazionale e conduce analisi sugli effetti microeconomici dei provvedimenti di politica economica, attraverso l'uso di strumenti econometrici. Il momento di sintesi e commento delle elaborazioni è rappresentato dal Rapporto di Previsione, pubblicazione trimestrale riservata agli associati. Nel 1982 è nata la Prometeia S.p.A., la quale oggi si presenta come una delle maggiori società italiane di consulenza e ricerca economica e finanziaria, formata da oltre 250 i professionisti che esprimono competenze di eccellenza nei campi dell'analisi economica e dell'ingegneria finanziaria, della statistica e dell'econometria, della *business analysis* e della consulenza finanziaria, dell'organizzazione aziendale e dell'informatica.

Dal 1987 l'ente Analisi dei Settori Industriali – nato dalla collaborazione di Prometeia con la Banca Commerciale Italiana (oggi Intesa-Sanpaolo) – analizza le dinamiche dell'industria e fornisce dati storici e scenari previsionali sulle potenzialità di crescita e di redditività di circa 40 comparti manifatturieri, raggruppati in 15 settori.

Al fine di fornire uno scenario ricco e il più possibile esaustivo, l'analisi settoriale è realizzata da una pluralità di fonti: statistiche ufficiali, informazioni provenienti direttamente dal mondo delle imprese, oltreché un ampio campione di bilanci aziendali.

⁸ Alcuni dati ed informazioni sono consultabili all'indirizzo: <http://www.prometeia.it/it/home-page.aspx?idC=63190&LN=it-IT>.

2.3.2.4. Datastream⁹

La *Thomson Reuters Datastream* è la più grande banca dati statistica e finanziaria al mondo, che copre numerose classi di attività, stime, fondamentali economici e finanziari, indici e altri dati economici.

La *Datastream* raccoglie dati da oltre 25.000.000 *report*, i quali consentono di analizzare un numero estremamente elevato di fenomeni economici, non solo nella semplice manifestazione numerica complessiva, ma anche scomposti nelle singole componenti. Questo permette a *Datastream* di essere una banca dati di notevole interesse cognitivo ed operativo per chi intenda effettuare ricerche quantitative su fenomeni economici e sociali: ricerche che, data l'autorevolezza della fonte (*Datastream* raccoglie i dati dai più importanti Istituti di Statistica nazionali ed internazionali), consentono di dare solide basi all'elaborazione teorica conseguente all'interpretazione delle grandezze rilevate.

Punto di forza di *Datastream* è l'ampiezza della gamma delle informazioni rintracciabili: dai dati macroeconomici a quelli sugli strumenti derivati, dai titoli di stato alle obbligazioni delle aziende private, dal prezzo dei beni primari sul mercato internazionale al prezzo al consumo di un singolo bene in un mercato domestico, e molto altro ancora.

In particolare, in *Datastream* sono disponibili, tra le altre, le seguenti serie di dati:

- titoli azionari;
- titoli obbligazionari;
- indici di mercato azionario e obbligazionario;
- tassi di interesse e di cambio;
- dati macroeconomici;
- *futures and options*;
- *warrants*;
- *commodities* (materie prime).

2.3.2.5. Bloomberg¹⁰

Bloomberg è un sito *internet* primario che fornisce notizie economiche aggiornate e informazioni finanziarie. Offre inoltre notizie internazionali, dati di borsa e della finanza personale.

⁹ Alcuni dati ed informazioni sono consultabili all'indirizzo: <http://online.thomsonreuters.com/datastream/>.

¹⁰ Alcuni dati ed informazioni sono consultabili all'indirizzo: <http://www.bloomberg.com/>.

2.3.3. L'analisi degli scostamenti (variance analysis)

2.3.3.1. Premessa. Un modello quantitativo

L'obiettivo di questo paragrafo è di creare un modello (discreto) di riferimento, al fine di fornire un corretto inquadramento dell'analisi degli scostamenti, nell'ambito del monitoraggio dei piani di risanamento.

Al riguardo, si può immaginare che – in sede di redazione del piano di risanamento – si debba osservare la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa in t date possibili, di cui la prima costituita dall'epoca zero – in cui viene redatto il piano – e le restanti $t - 1$ epoche future in cui il piano avrà esecuzione; si tratta evidentemente di una semplificazione, giacché il tempo scorre con continuità e soltanto per ragioni contabili può essere utile suddividere il tempo in periodi. I dati di riferimento – patrimoniali, economici e finanziari – sono certi all'epoca zero ed aleatori alle $t - 1$ epoche future.

Utilizzando una formalizzazione tipica della moderna finanza quantitativa, si può assumere che per ogni epoca futura siano individuabili n diversi scenari o stati del mondo, che – per comodità – possiamo rappresentare con un vettore riga, indicato con la lettera S :

$$S_t = [s_1, s_2, \dots, s_n]$$

Ad ogni epoca assumono rilevanza m variabili aleatorie, costituite dalle grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie oggetto di osservazione, che possono – a loro volta – essere rappresentate con un vettore colonna, indicato con la lettera y_j (dove j sta ad indicare il j -esimo stato del mondo).

$$y_j = \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_m \end{bmatrix}$$

I valori assunti dalle m variabili aleatorie negli n possibili “stati del mondo”, per ogni epoca t , possono essere rappresentati con una matrice:

$$Y_t = \begin{bmatrix} y_{11} & y_{12} & y_{13} & \dots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{m1} & y_{m1} & y_{m2} & \dots & y_{mn} \end{bmatrix}$$

In essa ogni riga corrisponde ai valori assunti dalle grandezze di riferimento e ogni colonna a uno “stato del mondo”.

Evidentemente la rappresentazione dei valori assunti dalle m grandezze di riferimento negli n possibili “stati del mondo” per tutte le epoche t richiede una matrice tridimensionale.

Il redattore del piano sceglierà, in concreto, uno solo dei possibili stati del mondo per ogni epoca di riferimento.

Nell’attività di monitoraggio sull’esecuzione del piano si tratterà di confrontare i valori assunti dal redattore del piano – aleatori all’epoca della sua redazione – con i valori manifestatisi nello scenario effettivo (ad esempio all’epoca k), che diviene certo soltanto all’epoca della verifica; occorrerà, inoltre, verificare l’attendibilità del piano nella sua evoluzione futura (tutti i periodi da $k + 1$ in avanti), prevedendo un confronto tra obiettivi di piano e risultati prevedibili in assenza di interventi correttivi.

Al fine di rendere il monitoraggio del programma imprenditoriale, durante la fase di esecuzione, quanto più efficace e tempestivo possibile, è opportuno che il piano contenga l’indicazione sistematica ed esplicita delle *milestone*, ovvero specifici e precisi intervalli di verifica.

Infatti, «*spetterà all'imprenditore ed ai suoi consulenti, nella fase di predisposizione del piano, individuare milestone:*

- *significative per il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati,*
- *oggettivamente misurabili, al fine di limitare il rischio di valutazioni discrezionali da parte del soggetto preposto alla vigilanza e*
- *scandite temporalmente, in modo da consentire la valutazione degli eventuali scostamenti rispetto al cronoprogramma del piano.*

Attraverso il monitoraggio delle milestone, quindi, viene indirettamente verificata la perdurante fattibilità del piano e la sua idoneità a perseguire il risanamento aziendale»¹¹.

¹¹ M. FABIANI-A. GUIOTTO, *Il ruolo del professionista nei risanamenti aziendali*, Torino, 2012, 112.

2.3.3.2. L'analisi degli scostamenti

Poiché in dottrina è stato osservato che il percorso di *turnaround* formalizzato dal piano attestato di risanamento debba assumere le sembianze di un “*business plan* della crisi¹²”, risulta opportuno, quindi, prendere in esame gli *standard* aziendalistici in materia di pianificazione e controllo delle società, attuati nella gestione di imprese *in bonis*.

Una volta definiti i valori previsionali di natura economica, patrimoniale e di cassa è fondamentale attivare un processo di costante monitoraggio e controllo dell'andamento dei conti consuntivi rispetto ai dati previsionali.

Come è agevole rilevare, una pianificazione priva di controllo ha infatti scarse possibilità di rivelarsi utile e solo una verifica costante dei valori consuntivi in rapporto ai dati previsionali consente di individuare in tempo utile le divergenze e di avviare le misure correttive più opportune¹³.

L'attività di monitoraggio si estrinseca quindi, anzitutto, nella verifica degli eventuali scostamenti dei valori delle grandezze economiche, patrimoniali e finanziarie nello scenario effettivo con quelli assunti dal redattore del piano nello scenario di riferimento. Tale attività è qualificata, nell'economia aziendale, come “*analisi degli scostamenti*” (*variance analysis*).

In particolare, l'analisi degli scostamenti mira a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel piano.

Posta l'ovvia necessità di concentrarsi sulle difformità che possono pregiudicare gli effetti del piano, tralasciando i minimi scostamenti che non ne compromettono in misura significativa l'esecuzione (ma v. *infra*), la tecnica di analisi degli scostamenti si articola nelle seguenti fasi:

- confronto tra i dati di piano e i dati consuntivi, per determinare il livello di scostamento globale;
- scomposizione dello scostamento globale in scostamenti elementari;
- individuazione delle cause degli scostamenti e delle relative responsabilità;
- ricerca di provvedimenti correttivi o preventivi e, se necessario, riformulazione delle azioni da intraprendere.

¹² M. POLLIO, *Una via di uscita per l'impresa in crisi? Il piano attestato di risanamento*, in *Banca & Impresa*, 2009., 75.

¹³ in tal senso, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano, *Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan*, a cura di C. ARLOTTA-S. CARBONE-F.A. DE LUCA-A. TAMI, Milano, 2006, 55.

Come è infatti stato osservato, «questa fase del processo di controllo non consiste in semplici rilevazioni contabili o loro elaborazioni. Il calcolo e la scomposizione degli scostamenti è solo il supporto informativo – reporting – per un'analisi accurata che dia risposta ai seguenti quesiti:

- perché si è manifestata una differenza tra i risultati attesi e quelli reali (ci si riferisce in particolare alle differenze economicamente negative, ma anche quelle positive possono richiedere approfondimenti);
- chi è responsabile di tale differenza e deve intervenire per porvi rimedio o per evitarla in futuro;
- come è opportuno intervenire, cioè con quali provvedimenti correttivi»¹⁴.

Per apprezzare in termini più operativi l'essenza dell'analisi degli scostamenti, vale la pena richiamare alcune ulteriori considerazioni sulle sue peculiarità e sulle sue finalità.

In particolare, essa si propone di correggere tempestivamente le eventuali disfunzioni gestionali, riallineando la condotta aziendale in modo che gli obiettivi posti possano essere ancora raggiunti. Al proposito, la verifica dei risultati deve avvenire ad intervalli di tempo piuttosto brevi, affinché i vari responsabili siano ancora in grado di intervenire per riequilibrare la situazione.

Inoltre, con la verifica dei risultati vengono posti in risalto eventuali fatti nuovi che si sono manifestati, tali da mettere in dubbio la stessa validità degli obiettivi e dei programmi stabiliti nel piano. In simili circostanze, il piano iniziale può essere eventualmente aggiornato, con la fissazione di obiettivi più realistici.

2.3.3.3. *Le cause degli scostamenti*

Lo scostamento globale può essere scomposto nei seguenti scostamenti elementari:

- scostamenti in termini di ricavi: volumi delle vendite, *mix* di prodotti, prezzi;
- scostamenti in termini di costi variabili di produzione: volumi di produzione, *mix* di impiego dei fattori produttivi, prezzi, efficienza;
- scostamenti in termini di costi fissi: macchinari, impianti, amministrativi e generali.

La somma algebrica di tutti gli scostamenti elementari determina lo scostamento globale.

¹⁴L. BRUSA, *Sistemi manageriali di Programmazione e Controllo*, Milano, 2012, 245 ss.

2.3.3.4. *Gli scostamenti nei ricavi*

Si distinguono due ipotesi, a seconda del mix produttivo:

- un solo modello (tipo o variante) di un determinato prodotto;
- una pluralità di modelli (tipi o varianti) di un determinato prodotto.

Nel caso di un solo modello, le principali cause di scostamento di un ricavo derivano da variazioni di:

- Volume: si parla di scostamento di volume quando a parità di prezzi *standard* i ricavi differiscono da quelli di *budget* solo perché il volume di vendita è aumentato o diminuito;
 - ricavi effettivi differiscono da quelli di *budget* a causa della volatilità del prezzo di vendita, fermo restando il volume di produzione (effettivo).

Nel caso di pluralità di modelli, le principali cause di scostamento di un ricavo derivano da variazioni di:

- volume
- prezzo unitario di vendita
- *mix* di prodotto: si parla di scostamento di *mix* quando i ricavi a consuntivo differiscono da quelli preventivati a causa di variazioni nella composizione del volume totale di vendita, a parità di volume e prezzo unitario.

Al proposito, occorre rammentare che la modifica del volume della produzione comporta un effetto sul *mix* delle vendite ed è quindi necessario isolare lo scostamento netto di volume dallo scostamento netto di *mix*.

2.3.3.5. *Gli scostamenti nei costi variabili*

L'analisi degli scostamenti dei costi variabili consiste nel confronto tra i costi preventivati e consuntivi, ponendo in evidenza le cause che hanno generato tale differenza. Dalla formula di derivazione dei costi variabili si evince che i fattori principali che concorrono alla sua determinazione sono:

- V = volume di produzione
- S = *standard* unitario fisico di produzione
- P = prezzo unitario *standard* di produzione

Occorre, quindi, procedere alla scomposizione dello scostamento globale negli scostamenti elementari di:

- Volume: si parla di scostamento di volume quando si sostengono costi

in più (o in meno) solo perché la quantità prodotta non corrisponde a quella del *budget*. Come osservato, tale scostamento «*deve essere evidenziato per primo, poiché in un certo senso rappresenta una causa di disturbo, che può impedire di apprezzare con chiarezza gli scostamenti di efficienza e di prezzo*»¹⁵.

- **Efficienza:** si parla di scostamento di efficienza quando si sostengono costi in più (o in meno) solo perché la quantità fisica necessaria per la realizzazione di un'unità di prodotto è diversa da quella prevista.

- **Prezzo d'acquisto:** si parla di scostamento di prezzo quando si sostengono costi in più (o in meno) solo perché il prezzo unitario delle risorse si è rivelato diverso da quello di *budget*.

È bene sottolineare il fatto che gli scostamenti elementari descritti devono essere «*opportunitamente valorizzati. La valorizzazione riguarda non soltanto lo scostamento di prezzo, che è già espresso in unità monetarie, ma anche lo scostamento di volume e di efficienza, che si manifestano in quantità fisiche. Per operare tale valorizzazione s'impiegano delle formule tali che la somma dei singoli scostamenti elementari sia pari allo scostamento globale*»¹⁶.

2.3.3.6. *Gli scostamenti nei costi fissi*

L'analisi degli scostamenti dei costi fissi, data l'impossibilità di determinare lo standard unitario fisico della risorsa, è spesso assai meno articolata di quella dei costi variabili, e si riduce solitamente ad un semplice confronto tra il valore di *budget* ed il valore consuntivo. In questo caso non è pertanto possibile individuare le cause elementari degli scostamenti ma ci si limita a prendere atto del *gap*.

Assume, peraltro, rilevanza lo scostamento di volume o di assorbimento, che esprime le conseguenze economiche di una differenza tra volume di produzione programmato e volume di produzione effettivo, in quanto da tale differenza deriva un diverso ammontare di costi fissi per unità di prodotto rispetto alle previsioni.

¹⁵ L. BRUSA, *Sistemi manageriali di Programmazione e Controllo*, Milano, 2012, 249 ss.

¹⁶ L. BRUSA, *Sistemi manageriali di Programmazione e Controllo*, Milano, 2012, 251.

3. I documenti di best practice

3.1. Il documento elaborato dall'Università degli Studi di Firenze. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili Assonime. "Linee-Guida per il finanziamento alle imprese in crisi"¹⁷

L'Università degli Studi di Firenze, di concerto con il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e l'Assonime, ha recentemente pubblicato la seconda versione del Documento intitolato "*Linee-Guida per il finanziamento alle imprese in crisi*", il quale contiene una serie di raccomandazioni, che in parte si discostano da quelle contenute nella prima versione.

Come si osserva nel citato documento, possono assumere rilievo anche nella fase di esecuzione del concordato con continuità aziendale alcune raccomandazioni previste per la fase di esecuzione dell'accordo di ristrutturazione dei debiti, desunte – con minimali adattamenti – dalle raccomandazioni previste per la fase di esecuzione del piano di risanamento attestato.

Si richiamano, in particolare, le seguenti:

Raccomandazione n. 25 (Monitoraggio dell'esecuzione dell'accordo). È necessario che l'esecuzione dell'accordo sia costantemente monitorata dall'imprenditore per verificare il puntuale raggiungimento delle "milestone". Quando le condizioni giustificano i relativi costi, può essere opportuno investire del monitoraggio anche un comitato tecnico o una funzione creati ad hoc all'interno dell'impresa, oppure un soggetto terzo, al fine di fornire ai creditori e ai terzi interessati al successo del piano un adeguato flusso informativo, ferme le esigenze di riservatezza di natura aziendale.

La raccomandazione assume rilevanza soltanto nel caso di piano di risanamento e di accordo di ristrutturazione dei debiti. In tali casi, il monitoraggio sull'andamento del piano è rimesso, in prima istanza, all'impresa stessa. Tuttavia, allorché il piano sia particolarmente complesso e la dimensione degli interessi in gioco lo giustificano, può essere opportuna l'individuazione di un "agente" e/o la creazione di un "comitato tecnico", composto da due o più professionisti di fiducia dell'impresa e dei creditori, che periodicamente verifichino l'attuazione del piano e il conseguimento dei suoi obiettivi. Ciò, pur non calmierando la responsabilità degli amministratori, avrebbe il vantaggio di ridurre l'asimmetria informativa fra gli organi societari preposti alla gestione del risanamento e i creditori chiamati a parteciparvi, assicurando loro un flusso informativo costante, tempestivo e imparziale.

¹⁷ Il documento, giunto alla sua seconda edizione, è consultabile all'indirizzo: www.cndcec.it.

Si tratta indubbiamente di una *best practice*, finalizzata a garantire che ciascun atto di esecuzione del piano possa godere della protezione di legge. Al proposito, è bene sottolineare che i creditori sono incentivati a vigilare sull'operato dell'imprenditore in quanto nutrono un evidente interesse alla regolare esecuzione del piano e alla conservazione degli effetti legali ad esso connessi¹⁸.

Il comitato tecnico dovrebbe prontamente informare l'organo amministrativo e l'organo di controllo, sollecitando – se del caso – l'adozione di provvedimenti a tutela dell'impresa e dei creditori.

In alternativa, può essere valutata l'individuazione di uno o più soggetti, all'interno dell'organo gestorio e/o dell'organo di controllo, cui affidare il monitoraggio del piano. Ciò al fine di ridurre i tempi e i costi del monitoraggio, avendo gli organi sociali una immediata percezione dell'andamento dell'impresa.

In ogni caso, la prosecuzione nell'esecuzione di un piano non più idoneo al risanamento può essere fonte di responsabilità. Di conseguenza, in adempimento al loro generale dovere di vigilanza *ex art. 2407 c.c.*, oltre che in ossequio ai principi di comportamento eventualmente adottati dalle organizzazioni di categoria, anche i sindaci (o l'organo di controllo) devono partecipare al monitoraggio sull'esecuzione del piano, nella prospettiva della vigilanza sull'efficacia del monitoraggio eseguito dagli amministratori (sul punto, *v. infra*).

Raccomandazione n. 26 (Effetti degli scostamenti e meccanismi di aggiustamento). In caso di significativo scostamento fra la realtà e le previsioni, l'accordo non può più essere eseguito come originariamente prospettato e gli effetti protettivi dell'omologazione vengono meno, ma solo con riguardo agli atti di esecuzione successivi al verificarsi dello scostamento. Restano invece salvi gli effetti protettivi per gli atti di esecuzione compiuti anteriormente al verificarsi dello scostamento. L'accordo resta invece eseguibile, con effetto protettivo anche per gli atti ancora da compiere, qualora preveda già meccanismi di aggiustamento in conseguenza di eventuali scostamenti.

L'esperienza insegna che l'attuazione di un piano di risanamento può presentare imprevisti. In particolare, quanto al piano di risanamento, è opportuno precisare che l'esenzione da revocatoria è subordinata non solo alla

¹⁸In tal senso S. AMBROSINI, *Gli accordi di ristrutturazione dei debiti*, in AA.VV., *Il nuovo diritto fallimentare*, Commentario sistematico diretto da A. Jorio e M. Fabiani, Bologna, 2010, 1166.

presenza della (iniziale) attestazione, ma anche alla perdurante idoneità del piano a consentire il risanamento dell'impresa al momento in cui l'atto viene compiuto. Pertanto, qualora si verifichi un significativo scostamento fra le previsioni e la realtà, l'originaria attestazione non può più garantire la fattibilità e l'idoneità del piano a consentire il raggiungimento dei suoi obiettivi nel mutato contesto. Dal momento in cui si verifica lo scostamento in poi (e ferma restando la copertura per gli atti già compiuti), viene meno la copertura per gli ulteriori atti di esecuzione del piano, quanto meno per quei terzi che siano a conoscenza dello stato di insolvenza del debitore e non siano a conoscenza del piano, oppure siano a conoscenza del piano e siano consapevoli della sua inattuabilità. Restano invece salvi gli effetti protettivi per gli atti di esecuzione compiuti anteriormente al verificarsi dello scostamento.

Lo scostamento si intende "significativo" allorché l'ipotesi contenuta nel piano e assunta a *milestone* non sia più realizzabile ovvero lo sia, ma a condizioni economiche e/o temporali incompatibili con il rispetto del cronoprogramma e/o degli obiettivi su cui si basa il piano.

Per completezza, si ponga peraltro attenzione alla circostanza che «*gli scostamenti rispetto al piano potranno essere rilevati sia con riferimento agli atti che l'imprenditore intende compiere in esecuzione del piano, sia con riferimento al raggiungimento di obiettivi intermedi. La relazione funzionale tra atti e obiettivi del piano, così come descritta nel documento oggetto di attestazione, non è univoca: è possibile, infatti, ipotizzare che l'esatto compimento degli atti previsti nel piano non porti comunque all'esatto raggiungimento degli obiettivi, così com'è possibile che alcuni obiettivi siano raggiunti attraverso il compimento anche di atti diversi da quelli previsti nel piano*»¹⁹.

Non costituirebbe attuazione del piano il raggiungimento della *milestone* mediante mezzi diversi da quelli previsti, quale ad esempio una dismissione che non fosse stata prevista o la dismissione di un cespite diverso. In tal caso, non solo l'operazione non sarebbe esentata da revocatoria (per il principio della necessaria indicazione degli atti più significativi che si intendono esentare), ma il piano nella sua interezza si paleserebbe come inattuabile, almeno come originariamente previsto. La correzione potrebbe allora essere attuata solo nell'ambito di una nuova attestazione del piano, che tenga conto del nuovo scenario e tracci un percorso di risanamento compatibile con questo.

Il piano resta invece attuabile senza necessità di una nuova attestazione in

¹⁹ M. FABIANI-A. GUIDOTTO, *Il ruolo del professionista nei risanamenti aziendali*, Torino, 2012, 113.

caso di scostamenti allorché esso stesso preveda già correttivi interni e meccanismi di aggiustamento, o percorsi alternativi: il piano è, in tal caso, *self-adjusting*. Così, ad esempio, il piano resta attuabile (e la dichiarazione del professionista mantiene efficacia) qualora preveda che, ove non si possa realizzare una ipotesi A, scatti una opzione B.

Gli impegni contrattuali (spesso definiti “*covenant*”) pattuiti nelle convenzioni con i finanziatori possono essere considerati esempi di *milestone* implicite nel piano, pattuite nell’interesse anche soltanto di taluni creditori. Il loro rispetto (specie dei *covenant* costituiti da *ratio* o indici) può quindi essere usato come indiretto strumento di verifica dell’attuazione del piano. In sostanza:

- il mancato rispetto dei *covenant* potrebbe essere considerato uno scostamento del piano;
- tuttavia, la rinuncia (“*waiver*”) del creditore a far valere il *covenant*, rinuncia che sovente interviene (talvolta in modo tacito, come accade quando il *covenant* possa essere attivato solo da una maggioranza dei creditori), potrebbe in concreto avere l’effetto di un meccanismo di aggiustamento: non verificandosi l’ipotesi A (raggiungimento dell’obiettivo fissato nel *covenant*), scatta l’opzione B (rinuncia alla clausola da parte del creditore), che consente di mantenere al piano la sua persistente idoneità. Per avere l’effetto di un meccanismo di aggiustamento, peraltro, la rinuncia del creditore a far valere il *covenant* non può costituire una mera tolleranza di un piano che si è rivelato diverso dalle previsioni, ma deve implicare una effettiva correzione (ad esempio, una rinuncia da parte del credito o una dilazione maggiore) che consenta al piano di tornare (o restare) fattibile. Ciò in quanto il creditore può disporre del proprio diritto, e non certo di quello degli altri creditori o della generalità dei terzi.

Rimane infine il valore indiziario circa la sostenibilità del piano derivante dal mancato rispetto del *covenant*, che dovrebbe indurre alla massima attenzione nel monitoraggio del piano e, se del caso, a procedere al suo riadattamento.

Raccomandazione n. 27 (Sopravvenuta ineseguibilità dell’accordo ed eventuale omologazione di accordo modificativo). In caso di sopravvenuta ineseguibilità dell’accordo come originariamente strutturato, ferma la possibilità di affrontare la crisi con un diverso strumento, è possibile procedere alla modifica dell’accordo, che tuttavia, qualora si intendano assicurare effetti protettivi agli atti da compiere in sua esecuzione, deve essere nuovamente oggetto di omologazione ex art. 182-bis.

Quando si verifichi uno scostamento rispetto alle previsioni e il piano originario non sia più fattibile, né esso contenga correttivi interni o percorsi alternativi per l'evenienza che si è verificata, esso – come si è visto sopra – non è più idoneo al risanamento dell'impresa secondo il percorso in precedenza tracciato. Gli eventuali atti che dovessero ancora risultare da compiere, ove posti in essere, non potrebbero più essere considerati “in esecuzione del piano”. D'altro canto, eventuali atti, astrattamente idonei al risanamento, diversi da quelli previsti nel piano, non rientrano nell'esenzione, perché non potrebbero dirsi “in esecuzione” di un piano attestato.

È quindi necessario che si provveda, alla luce delle nuove circostanze, ad elaborare un nuovo piano, che tenga conto degli eventi verificatisi e che hanno reso impossibile seguire il piano originario. Il nuovo piano non potrà essere formulato sulla base dei dati e delle previsioni poste alla base del piano originario, ma dovrà tenere conto dei (e partire dai) dati esistenti al momento della redazione del nuovo piano.

Anche se nulla vieta che il nuovo piano incorpori (direttamente o per rinvio) dati ed elementi tratti dal precedente piano, esso è – a tutti gli effetti – “nuovo” e deve essere perciò attestato *ex novo* per avere gli attesi effetti protettivi.

3.2. Il documento elaborato dall'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. “I Principi di Attestazione dei Piani di Risanamento”²⁰

L'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha recentemente pubblicato un Documento intitolato “*I Principi di Attestazione dei Piani di Risanamento*”, in cui viene chiarito che l'attestatore non è tenuto a monitorare la corretta esecuzione del piano e/o della Proposta; il monitoraggio è a cura dell'imprenditore e degli organi societari e in caso di concordato preventivo a cura del commissario giudiziale.

In tale documento, si precisa in particolare che:

- l'attestatore non ha l'obbligo giuridico di monitorarne l'esecuzione e non è destinatario di responsabilità in caso di non corretta esecuzione del piano attestato;
- l'attività dell'attestatore si sostanzia in un giudizio prognostico sull'idoneità del piano a consentire il superamento della crisi. La sua funzione, indipendente dallo “strumento giuridico” in cui il piano si innesta, si conclude nel momento in cui è resa;

²⁰ Il documento è reperibile al seguente indirizzo: <http://www.irdcec.it>.

- il piano, oggetto del giudizio di attestazione, è un atto di “alta amministrazione”, la cui redazione compete all’imprenditore ovvero all’organo amministrativo; pertanto, la realizzazione e la verifica della realizzabilità del piano rimangono a carico di tali soggetti;
- fermo restando l’assenza di uno specifico obbligo di legge, nulla vieta che il soggetto affidatario dell’incarico di monitoraggio del piano nella fase esecutiva possa essere individuato nella figura dell’attestatore nella veste di professionista esperto della materia; il conferimento di tale ulteriore incarico non ha effetti sull’indipendenza dell’attestatore in relazione all’attestazione già effettuata;
- ove l’attestatore sia incaricato di monitorare l’esecuzione del piano è necessario, in fase di formalizzazione dello specifico incarico di monitoraggio, stabilire qualità e quantità dell’informativa periodica che il debitore ed il *management* devono produrre in favore dell’attestatore;
- l’attività di monitoraggio a cura dell’attestatore è agevolata se il piano prevede degli obiettivi intermedi in riferimento ai quali l’esecuzione del piano va verificata (*milestone*); tali obiettivi sono individuabili anche in altri parametri, quali – se esistenti – il rispetto di *covenant* contrattuali o i risultati di fine esercizio;
- l’incarico di monitoraggio non può prevedere l’incarico di modifica del piano;
- in caso di scostamenti significativi del piano e/o della Proposta – successivi al rilascio dell’attestazione – che non ne permettono la realizzazione, se l’imprenditore ovvero l’organo amministrativo predispongono modifiche o redigono un nuovo piano e/o Proposta, deve essere operata una nuova attestazione;
- qualora, dopo l’emissione del giudizio di attestazione siano apportate modifiche “sostanziali” al piano (e/o alla Proposta) o gli stessi siano redatti *ex novo*, si rende necessario il rilascio di una nuova attestazione; in mancanza di nuova “validazione” a cura dell’attestatore, il piano e/o la Proposta posti in esecuzione sono esclusi dalla “protezione” prevista dalla legge;
- la modifica del piano (e/o della Proposta) è “sostanziale” quando:
 - si verifica uno scostamento rispetto al contenuto ed alle previsioni del piano, tale da incidere sulla realizzabilità dello stesso (e non consentirne il rispetto) sui tempi e sulle modalità (della Proposta e/o) del percorso di superamento della crisi, e
 - lo scostamento non è “assorbito” da risparmi (*saving*) e/o correttivi e meccanismi di aggiustamento, in quanto non previsti e/o non sufficienti;
- l’obbligo del rilascio di una nuova attestazione, in caso di modifiche sostanziali del piano e della Proposta, è espressamente previsto dall’art. 161

l.f. in tema di concordato preventivo, ma deve considerarsi applicabile anche agli altri istituti di superamento della crisi d'impresa;

- generalmente, nel caso di piano attestato di risanamento e di Accordi di ristrutturazione dei debiti, le modifiche sostanziali si manifestano nella fase di esecuzione del piano, dopo il perfezionamento dello strumento. Nel caso di concordato preventivo, le modifiche (e quindi la necessità di redigere una nuova attestazione) possono essere attuate fino alla votazione ex art. 175 l.f., dopo l'apertura della procedura, disposta a cura del tribunale con il decreto ex art. 163 l.f.;
- il verificarsi di modifiche sostanziali del piano impone all'Imprenditore ovvero all'organo amministrativo di redigere un nuovo piano, formalmente diverso da quello originario, evidentemente non più eseguibile, ancorché possa riportare dati e/o elementi del piano precedente;
- sotto il profilo formale e sostanziale, la nuova attestazione, in quanto relativa ad un nuovo piano (diverso da quello originario non più eseguibile) non deve configurarsi quale "supplemento" o "integrazione" dell'attestazione del piano originario; pertanto, in termini di attività di verifica, struttura e giudizio conclusivo, la nuova relazione deve riguardare sia la veridicità dei dati (su cui si fonda il nuovo piano), sia la fattibilità del nuovo piano; ciò impone all'attestatore di ripetere le verifiche necessarie seppur tenendo in considerazione il lavoro già svolto;
- la nuova attestazione può essere rilasciata anche dal medesimo professionista che ha attestato il piano originario, a condizione che permangano – in capo a tale soggetto – i requisiti di professionalità e di indipendenza richiesti dall'art. 67, comma 3, lett. d), l.f. In particolare la presunzione legale assoluta della mancanza di indipendenza in capo al professionista che ha *«prestato negli ultimi cinque anni attività di lavoro (...) autonomo in favore del debitore»* non è applicabile alla fattispecie in esame;
- parimenti si ritiene ammissibile l'incarico dell'attestatore per l'attestazione di altre società del gruppo;
- l'attestatore che abbia già svolto incarichi di attestazione ai sensi della legge fallimentare a favore del debitore può rilasciare altre attestazioni previste dalla legge fallimentare se le ragioni dell'insuccesso del precedente piano attestato non hanno pregiudicato l'indipendenza del professionista. In tali ipotesi, prima di accettare l'incarico, il professionista deve svolgere nuovamente le verifiche già svolte per assumere l'incarico antecedente e, inoltre, deve verificare quali siano le ragioni che hanno determinato l'insuccesso/inadeguatezza del precedente piano.

3.3. La disclosure di bilancio. Il documento elaborato dall'Organismo Italiano di Contabilità. Principio n. 6. "Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio"²¹

L'Organismo Italiano di Contabilità ha approvato un Principio Contabile intitolato "Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio" (OIC 6), nel quale vengono formulati alcuni principi che paiono rilevanti nella prospettiva di una idonea *disclosure* nel periodo di realizzazione del piano.

In particolare, nel documento richiamato si raccomanda che nei documenti di bilancio sia data idonea evidenza delle informazioni di seguito richiamate:

- effetti contabili derivanti dalla ristrutturazione sui bilanci in cui le trattative sono in corso, sui bilanci alla data della ristrutturazione – sul quale si hanno maggiori effetti – e nei bilanci degli esercizi successivi a cui la ristrutturazione diviene efficace;
- data della ristrutturazione, cioè il momento a partire dal quale si rilevano in contabilità – e conseguentemente in bilancio – gli effetti economico-finanziari della ristrutturazione; in particolare:
 - in caso di concordato preventivo, tale data coincide con la data in cui il concordato viene omologato da parte del tribunale;
 - in caso di accordo di ristrutturazione dei debiti *ex art. 182-bis l.f.*, con la data in cui l'accordo viene pubblicato presso il Registro delle Imprese; laddove l'accordo prevede che la sua efficacia sia subordinata all'omologazione da parte del tribunale, la data della ristrutturazione coincide con il momento dell'omologazione;
 - in caso di piano di risanamento attestato *ex art. 67, comma 3, lett. d) l.f.*, qualora risulti formalizzato un accordo con i creditori, con la data di adesione dei creditori;
 - in caso di altre operazioni di ristrutturazione del debito, diverse rispetto a quelle esplicitamente previste dalla legge fallimentare, con la data di perfezionamento dell'accordo tra le parti;
 - nel caso in cui l'efficacia dell'accordo sia subordinata ad una condizione sospensiva, la data della ristrutturazione può coincidere con il momento in cui si verifica la condizione o si dà luogo a tali adempimenti; tale momento può coincidere, ad esempio, con la data in cui le attività vengono

²¹ Il documento è consultabile all'indirizzo: <http://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/2011-07-OIC-6-Ristrutturazione-del-debito-e-informativa-di-bilancio.pdf>.

- trasferite dal debitore al creditore; il capitale è assegnato al creditore; diventano effettivi i nuovi termini del debito; ovvero si verifica un determinato evento che rende efficace l'accordo tra le parti;
- nel caso in cui sia prevista una combinazione di differenti modalità di ristrutturazione i cui effetti tra le parti si producono in date differenti, tali effetti sono rilevati nel bilancio del debitore in modo autonomo in relazione a ciascuna differente modalità;
 - nel caso in cui la data della ristrutturazione ricada tra la data di chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio, nel progetto di bilancio dell'esercizio in chiusura viene fornita adeguata informativa sulle caratteristiche della ristrutturazione e sui potenziali effetti patrimoniali e economici che essa produrrà negli esercizi successivi;
 - le modalità di ristrutturazione del debito e gli effetti sulla contabilità ed in particolare:
 - se vi è modifica dei termini originari del debito, ossia una rettifica alle condizioni originarie del debito esistente: ad esempio, la modifica del tasso di interesse lungo la vita residua del debito, della data di scadenza, dell'ammontare del capitale da rimborsare oppure una combinazione di tali elementi;
 - se vi è il trasferimento dal debitore al creditore di una o più attività a fronte di una parziale estinzione del debito;
 - se vi è l'emissione di capitale e la sua assegnazione al creditore, con estinzione parziale del debito: ad esempio, mediante compensazione con le somme dovute per la sottoscrizione delle nuove azioni o quote (o altre forme di assegnazione);
 - ecc.;
 - nel caso di modifica dei termini originari del debito, l'iscrizione di un utile da ristrutturazione nel conto economico nei soli casi di riduzione effettiva dello *stock* di debito; assume particolare importanza la *disclosure* nella nota integrativa con riguardo al valore economico assunto dal debito a seguito della ristrutturazione anche nei casi in cui vengano meramente riscadenzate le somme dovute e/o gli interessi maturandi;
 - nel caso di riduzione dell'ammontare del capitale da rimborsare e/o degli interessi maturati ma non pagati, l'iscrizione di un utile da ristrutturazione tra i proventi straordinari del conto economico pari alla riduzione del capitale da rimborsare e/o degli interessi maturati e non ancora pagati; in contropartita dell'utile il debitore rileva una riduzione di pari importo del valore contabile del debito iscritto tra le passività;
 - nel caso di modifica dell'ammontare degli interessi maturandi lungo la vita residua del debito e/o modifica della tempistica originaria dei pagamenti, il

beneficio per il debitore è rilevato per competenza lungo la durata residua del debito;

- le riclassificazioni del debito oggetto di ristrutturazione tra debiti “a breve” e debiti “a lungo” termine.

Quanto all’informativa da inserire nella nota integrativa, essa deve quantomeno riguardare:

- la situazione di difficoltà finanziaria e/o economica affrontata dall’impresa debitrice nel corso dell’esercizio, le cause che hanno generato tali difficoltà nonché una chiara ed esaustiva rappresentazione dell’esposizione debitoria dell’impresa;
- le caratteristiche principali dell’operazione di ristrutturazione del debito;
- gli effetti che la ristrutturazione del debito è destinata a produrre negli esercizi interessati dall’operazione sulla posizione finanziaria netta, sul capitale e sul reddito dell’impresa debitrice.

Tali informazioni devono essere rese in una apposita sezione della nota integrativa dei bilanci relativi:

- all’esercizio in cui sono in corso le trattative tra il debitore e il creditore per la ristrutturazione del debito, sebbene non si sia ancora pervenuti ad un accordo al termine di tale esercizio;
- all’esercizio in cui la ristrutturazione del debito diviene efficace tra le parti (data della ristrutturazione);
- agli esercizi successivi a quello in cui la ristrutturazione diviene efficace tra le parti, fintanto che gli effetti economico-finanziari dell’operazione rimangono rilevanti.

Inoltre è necessario fornire informazioni ulteriori con riferimento alle ristrutturazioni dei debiti che avvengono tra imprese dello stesso gruppo o che vedono coinvolte parti correlate.

Se negli esercizi successivi a quello in cui la ristrutturazione diviene efficace tra le parti intervengono significativi cambiamenti in merito a tali aspetti, occorre fornire in nota integrativa adeguata *disclosure*.

Al fine di informare i destinatari del bilancio in merito all’avanzamento e/o al rispetto delle condizioni previste nel piano di ristrutturazione del debito, occorre alternativamente indicare:

- il fatto che le condizioni previste dal piano sono state rispettate nel corso del periodo di riferimento del bilancio, anche in relazione alla tempistica di realizzazione;
- il fatto che il piano verrà comunque rispettato nella sostanza, anche quando nel corso del periodo di riferimento del bilancio alcune condizioni non si

sono realizzate, in quanto è da ritenersi che si realizzeranno nel periodo di durata residua del piano;

- nel caso in cui l'avanzamento del piano dovesse evidenziare alcuni elementi consuntivi e/o previsionali tali da garantire che il ripristino di condizioni di equilibrio potrà realizzarsi, comunque garantendo all'impresa di superare le attuali difficoltà finanziarie, ma seguendo modalità diverse da quelle originariamente previste: occorrerà indicare una sintesi di tali nuove modalità;
- le conseguenze e gli effetti che l'impresa stima si potranno verificare nel caso in cui dall'analisi dell'andamento consuntivo del piano emergano elementi tali da far ritenere che le condizioni previste all'interno del piano non si potranno realizzare, con conseguente possibilità di mancato ripristino delle condizioni di equilibrio e/o superamento delle difficoltà finanziarie.

Soprattutto nel caso in cui l'operazione di ristrutturazione dovesse essere eseguita in più periodi, occorrerà che le informazioni soprarichiamate riportino gli effetti economici prodotti e/o producibili dall'operazione.

Tale informativa viene progressivamente ridotta nei vari periodi interessati dall'operazione/i, soprattutto nel caso in cui la/e stessa/e si sta/stanno svolgendo secondo le ipotesi previste dall'accordo.

3.4. Il ruolo dell'organo di controllo. Il documento elaborato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. "Norme di comportamento del collegio sindacale". Attività del collegio sindacale nella crisi di impresa²²

3.4.1. Premessa

Le norme di *best practice* pongono in evidenza il ruolo centrale del collegio sindacale – ovviamente nel solo caso in cui sia presente – sia nella fase preliminare sia in quella di esecuzione del piano.

È stato infatti osservato che «*il monitoraggio sull'andamento del piano è affidato, innanzitutto, allo stesso organo amministrativo della società, che ha il compito di vigilare sulla sua concreta attuazione. Ai medesimi compiti, seppure in via mediata, è altresì chiamato – ove esistente – il collegio sindacale il quale dovrà verificare, principalmente, l'idoneità del sistema di*

²² Il documento è consultabile all'indirizzo: <http://www.cndcec.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=46f8b7cd-2f76-4182-bf87-1a2b9c5e96ef>.

*controllo e vigilare sull'efficacia del monitoraggio eseguito dagli amministratori»*²³.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel 2011 ha pubblicato un Documento intitolato “Attività del collegio sindacale nella crisi di impresa” (Norma n. 11), che reca le seguenti raccomandazioni²⁴.

3.4.2. Vigilanza del collegio sindacale in caso di adozione di un piano volto al risanamento ex art. 67, comma 3, lett. d), l.f.

Quando la società adotta il piano di risanamento, il collegio sindacale vigila sulla corretta esecuzione del piano da parte degli amministratori intensificando la vigilanza.

Il collegio sindacale prende conoscenza del piano di risanamento, pur non essendo tenuto a esprimersi sul merito dello stesso. Esso, oltre al controllo sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, svolge una funzione di vigilanza che attiene sia alla fase di predisposizione della attestazione della fattibilità del piano, sia alla fase esecutiva del piano.

In particolare, nella fase di esecuzione del piano il collegio sindacale vigila che gli amministratori lo eseguano conformemente a quanto indicatovi. A tal fine, è opportuno che il collegio sindacale richieda periodicamente notizie agli amministratori in relazione al rispetto di contenuti, scadenze e obiettivi ivi indicati e – se del caso – chiarimenti in ordine ai rapporti con consulenti o soggetti a vario titolo designati (sovente dai creditori) per monitorare l'andamento del piano rispetto agli obiettivi prefissati.

È, quindi, opportuno che il collegio vigili con particolare attenzione laddove, a seguito di informazioni acquisite dagli amministratori o nel corso dell'attività di vigilanza, rilevi significativi scostamenti rispetto alle previsioni del piano. In tal caso, il collegio sindacale può richiedere chiarimenti all'organo amministrativo e, qualora questi non vengano forniti o risultino insufficienti, può convocare, ricorrendone i presupposti quale residuale rimedio, l'assemblea dei soci al fine di comunicare tali fatti e chiedere l'adozione di opportuni provvedimenti.

²³ M. FABIANI-A. GUIOTTO, *Il ruolo del professionista nei risanamenti aziendali*, Torino, 2012, 111; Norme di comportamento del Collegio sindacale nn. 11.3 e 11.4, emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, consultabili sul sito www.cndcec.it.

²⁴ Al momento della stesura del documento, le Norme di Comportamento non sono ancora state rese definitive dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Appare opportuno, anche in considerazione della non trascurabile circostanza che il piano attestato inerisce ad una vicenda esclusivamente negoziale che non prevede coinvolgimento né dell'autorità giudiziaria né di un commissario giudiziale, che il collegio sindacale richieda adeguate informazioni durante l'intero periodo di risanamento previsto dal piano onde verificare la concreta applicazione e l'effettiva capacità di risolvere la crisi (od anche la situazione di pre-crisi). In particolare, è auspicabile che eventuali rilevanti scostamenti occorsi durante l'esecuzione del piano siano tempestivamente comunicati al collegio sindacale dato che il piano attestato non richiede il consenso di alcuno, né tanto meno un vaglio omologatorio. Sarà, quindi, solo la concreta esecuzione dello stesso a mostrarne le capacità risolutive. Nel caso in cui queste non emergano come tali, infatti, la società dovrà adottare tempestivamente altre misure.

È del pari opportuno che al verificarsi di significativi scostamenti il collegio sindacale solleciti l'organo amministrativo a confrontarsi con i creditori principali per valutare la perdurante validità del piano in termini di attualità ovvero per approntare le integrazioni che si rendano necessarie o, se del caso, anche in presenza di modifiche sostanziali, predisporre uno nuovo. In quest'ultimo caso si renderà necessaria una nuova attestazione.

Nel caso di una riformulazione di un piano già attestato, il collegio sindacale, previamente informato sui nuovi contenuti, verifica che un professionista in possesso dei requisiti fissati dalla legge sia incaricato di redigere una nuova relazione di attestazione.

3.4.3. Vigilanza del collegio sindacale in caso di accordo di ristrutturazione dei debiti ex art. 182-bis l.f.

Dopo l'omologazione da parte del tribunale, il collegio sindacale vigila sulla corretta esecuzione dell'accordo da parte dell'organo amministrativo.

In particolare, a seguito dell'omologazione, il collegio sindacale vigila – per l'intero periodo preso in considerazione ai fini della ristrutturazione – sulle modalità di integrale pagamento dei creditori estranei all'accordo nei termini stabiliti dalla legge (centoventi giorni dall'omologazione dell'accordo in caso di crediti già scaduti ovvero centoventi giorni dalla scadenza in caso di crediti non ancora scaduti) e sulla esecuzione da parte degli amministratori delle soluzioni indicate nell'accordo di ristrutturazione.

È opportuno, quindi, che il collegio richieda informazioni agli amministratori e che vigili in particolare laddove, a seguito di informazioni acquisite dagli amministratori o nel corso di ispezioni dell'attività di vigilanza, rilevi significativi scostamenti rispetto alle previsioni dell'accordo. In tal caso,

il collegio sindacale può richiedere chiarimenti all'organo amministrativo e, qualora essi non vengano forniti o risultino insufficienti, può convocare, ricorrendone i presupposti, l'assemblea dei soci al fine di comunicare tali circostanze, nonché adottare le opportune iniziative.

3.4.4. *Vigilanza del collegio in caso di concordato con continuità ex art. 186-bis l.f.*

Il collegio sindacale vigila sulla adeguatezza degli assetti in relazione all'esigenza di continuare l'attività di impresa, ovvero all'opportunità di porre in essere altre operazioni che assicurino comunque la continuità.

Qualora il piano di concordato preveda la liquidazione di beni non funzionali all'esercizio dell'impresa, l'attività di vigilanza del collegio sindacale è diretta a verificare che, durante la liquidazione, vengano rispettati i tempi e i contenuti prospettati nel piano.

Considerate le previsioni in forza delle quali i contratti in corso di esecuzione non si risolvono e quelle per cui la società può partecipare a procedure di assegnazione di contratti pubblici, il collegio, in tali casi, dovrebbe intensificare la propria attività di vigilanza *ex art. 2403 c.c.*

In particolare, il collegio è tenuto a vigilare con particolare attenzione nel caso di continuazione di contratti pubblici. In simili ipotesi, il collegio sindacale verifica che al piano sia allegata una attestazione da parte del professionista, nominato dalla società secondo i criteri di cui all'art. 67 l.f., comma 3, lett. *d*), l.f., avente ad oggetto la conformità del contratto al piano e la ragionevole capacità di adempimento della società medesima.

Quando la società delibera di partecipare a nuove procedure di affidamento di contratti pubblici, il collegio, previamente informato, vigila che al momento della partecipazione, la società presenti in gara sia una relazione di un professionista indipendente ai sensi dell'art. 67, comma 3, lett. *d*), l.f. che attesti la conformità del contratto agli obiettivi del piano e la ragionevole capacità di adempimento da parte della società, sia la dichiarazione di garanzia di altro operatore avente i requisiti di legge.

Un'ipotesi particolare ricorre quando la società in concordato concorra all'assegnazione di contratti pubblici riunita in raggruppamento temporaneo di imprese, in forza di quanto previsto dall'art. 37 del d.lgs. n. 163/2006. In tal caso, il collegio sindacale vigila che venga allegata la dichiarazione di garanzia dell'operatore – che può fare parte del raggruppamento – e ne verifica i contenuti formali. Al contempo, l'organo di controllo è tenuto a vigilare che le altre imprese aderenti al raggruppamento non siano assoggettate a procedure concorsuali e che la società si impegni esclusivamente in qualità di mandante.

4. Il Protocollo dei Controlli Periodici

Per una più agevole attività di monitoraggio (o *assurance*), potrebbe essere opportuno predisporre un apposito sistema di controllo articolato in una serie di *file* in formato *excel*, contenenti le informazioni richieste dal tribunale e le loro necessarie declinazioni. In particolare, i *file* potrebbero essere come di seguito suddivisi:

- il primo contenente una *check list* di *assurance* dei requisiti di carattere giuridico;
- il secondo contenente una *check list* di *assurance* delle caratteristiche tecniche del piano, quali ad esempio lo *status quo* degli impianti, la manutenzione degli stessi (di cui viene monitorato l'organico, le ore dedicate, le retribuzioni ed i progetti di manutenzione) e l'attività di ricerca (articolata in organico, ore dedicate, retribuzioni e progetti di ricerca);
- il terzo contenente una *check list* di *assurance* di carattere aziendalistico, con controlli generali sugli adempimenti societari e fiscali, nonché su alcuni saldi ed indicatori rilevanti;
- il quarto contenente un prospetto di *assurance* degli aspetti lavoristici, al fine di monitorare l'organico, le variazioni dello stesso, le ore lavorate, le retribuzioni e le modificazioni contrattuali.

Essi potrebbero essere, inoltre, integrati da altri due *file* recanti:

- un *report* sui dati aziendali, mappati per singolo *business* di appartenenza, strutturato in modo tale da monitorare il conto economico, lo stato patrimoniale ed i flussi finanziari, con analisi comparativa degli scostamenti dalle previsioni;
- un prospetto di analisi comparativa degli scostamenti dal piano dei dati riferibili al personale nei diversi settori.

Occorre precisare che, al fine di consentire l'analisi degli eventuali scostamenti utilizzando grandezze omogenee e tra di loro comparabili, nella predisposizione di tali documenti informativi risulta preminente l'adozione di uno schema compatibile con quello impiegato dai redattori del piano.

In merito all'integrazione, vale inoltre la pena sottolineare che la predisposizione di un prospetto che assicuri il monitoraggio della liquidità aziendale, attraverso il presidio del circolante e l'analisi attenta degli investimenti, rappresenta un impegno fondamentale per chi è chiamato a leggere e interpretare i dati con l'obiettivo di assicurare la continuità aziendale.

La capacità di prevedere e gestire accuratamente i flussi monetari, in entrata e in uscita, scaturenti dal piano di risanamento, rappresenta pertanto un

fattore determinante per il successo del processo di *turnaround*.

In definitiva, l'integrazione proposta consentirebbe di verificare e valutare:

- il raggiungimento dell'equilibrio reddituale e il conseguimento di risultati economici positivi;
- l'attitudine a generare stabilmente valore, attraverso il monitoraggio della liquidità, dei crediti e debiti a breve scadenza;
- l'adeguatezza delle risorse disponibili – anche in termini di personale – per la realizzazione delle azioni pianificate²⁵.

Perseguendo l'obiettivo di fornire un modello di riferimento per un sistema di controllo che sia completo e esaustivo, vale inoltre la pena richiamare quanto stabilito nel COSO Report circa l'assoluta necessità di monitorare i rischi che gravano sull'attività dell'impresa e sui suoi processi di business.

D'altronde, «*il rischio è una condizione naturale, nonché ineliminabile, che caratterizza tanto l'esistenza degli esseri umani, quanto lo svolgimento delle attività aziendali di ogni genere e tipo*»²⁶.

Prendendo quindi le mosse da tale constatazione, si potrebbe ritenere che qualsiasi ipotetico evento, in grado di influire significativamente sul conseguimento delle *performance* gestionali, rappresenti un elemento inevitabile del sistema impresa e pertanto il suo monitoraggio costituisca parte integrante ed imprescindibile nel controllo dell'esecuzione dei piani di risanamento.

Nello specifico, i rischi che affliggono le realtà aziendali, distinti sulla base del grado di prevedibilità, controllabilità e gestibilità, possono essere insiti in:

- processi operativi standardizzati;
- scelte strategiche di *business* o finanziarie;
- eventi imprevedibili²⁷.

Al fine di monitorare gli eventi incerti più significativi e incidenti sui risultati maggiormente vulnerabili, oggetto di programmazione, occorrerebbe dunque prevedere un prospetto in cui evidenziare il riflesso attuale e prospettico sulla gestione aziendale dei singoli rischi individuati, opportunamente graduati sulla base della probabilità di accadimento, dell'impatto sulle prospettive imprenditoriali e del fattore tempo.

²⁵ In tal senso, M. POLLIO, *Una via di uscita per l'impresa in crisi? Il piano attestato di risanamento*, in *Banca & Impresa*, 2009.

²⁶ COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, AICPA, 2004.

²⁷ Cfr. F. CULASSO, *Gestione del rischio e controllo strategico. Un'ottica sistemica aziendale*, Torino, 2009.

Volendo ora richiamare i generali aspetti formali e sostanziali di tale documentazione integrativa, in dottrina²⁸ è stato riconosciuto che, benché tali prospetti si caratterizzino per una forma libera – adattabile sia alle necessità informative da soddisfare sia al livello di conoscenza contabile dei soggetti fruitori –, sono riscontrabili alcune caratteristiche sostanziali ricorrenti, necessarie per produrre un efficace e funzionale flusso informativo:

- affidabilità, al fine di garantire la presa di decisioni su basi sufficientemente solide;
- tempestività, per favorire l'effettuazione di valutazioni immediate, adattabili ai vari mutamenti del contesto, interno e esterno, in cui opera l'impresa;
- misurabilità e oggettività, per prevenire distorsioni nell'interpretazione delle informazioni contenute;
- selettività e significatività, al fine di evitare dati ridondanti che creino confusione e ambiguità nel lettore.

Risulta pertanto evidente la necessità di avvalersi di un sistema di dati ed informazioni contabili che consentano il monitoraggio delle variabili critiche, che hanno un riflesso determinante sui risultati economici e finanziari dell'impresa e permettono di indirizzare la gestione verso gli obiettivi programmati.

Per progettare uno schema di comunicazione che sia effettivamente efficace e corretto, occorre inoltre considerare adeguati livelli di frequenza, coerentemente con i tempi di variazione dei fenomeni economici e finanziari oggetto di osservazione.

Infine, i *file di excel*, compilati dall'organo amministrativo, dovrebbero opportunamente recare la sottoscrizione dell'organo di controllo sulla correttezza e completezza delle informazioni contenute.

Nel caso di concordato preventivo con continuità aziendale, i controlli periodici dovrebbero essere sintetizzati all'interno della relazione periodica semestrale, da presentare al tribunale a cura del commissario giudiziale, con indicazione di tutti gli ulteriori dati od evidenze che possano compromettere la corretta esecuzione del piano concordatario, nonché di tutti gli atti di straordinaria amministrazione non inclusi nel decreto di omologazione e posti in essere dalla società, sottoposti a previa autorizzazione se tali da incidere significativamente sul piano.

²⁸ In tal senso, L. BRUSA, *Sistemi Manageriali di programmazione e controllo*, Milano, 2012; *Guida al Sistema di controllo di gestione*, consultabile al sito: www.borsa italiana.it; G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Lezioni di economia aziendale*, Bologna, 1989.